

## الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

### دراسة مجمع صيدال للأدوية بالجزائر

د. الحدي نجوى

جامعة الجلفة

#### ملخص :

تهدف المداخلة إلي تسليط الضوء على مفهوم الشراكة وما تقدمه من ايجابيات على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الدواء بصفة خاصة . وقد قمنا في هذه الدراسة بتوضيح دور الشراكة في دعم القدرات التنافسية لمجمع صيدال بالمقارنة بين مرحلتين وهما مرحلة قبل الشراكة (1997-2000) ومرحلة بعد الشراكة (2001-2006) من خلال قياس تأثير الشراكة على مؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة في الربحية ، الإنتاجية الكلية للعوامل ، التكاليف المتوسطة ، الحصة السوقية في السوق المحلية والعالمية للمجمع .

#### مقدمة :

تهدف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى رفع قدراتها التنافسية من اجل مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين خاصة أن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة . لهذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الجزائرية هو البحث عن الوسيلة التي من خلالها تستطيع الرفع من قدراتها التنافسية وهذا من خلال الرفع من ربحيتها ،إنتاجيتها وحصصها السوقية وبالتالي قدراتها التنافسية .

إن أسلوب الشراكة يعد احد الأساليب القادرة على الرفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية خاصة وانه يمكن المؤسسات من تطوير المعرفة العلمية واكتساب التكنولوجيا الحديثة ، وكذلك يساعد على تطوير أنظمة الرقابة والتسيير للمؤسسات الجزائرية من جهة ومن جهة أخرى يمكن المؤسسات من سهولة الدخول إلى الأسواق العالمية .

و يعد مجمع صيدال لصناعة الدواء من بين المؤسسات الوطنية التي أبرمت عقود شراكة كثيرة مع مؤسسات ومخابر عالمية متخصصة في صناعة الدواء .

الشرأة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع  
صيدال للأدوية بالجنائر

سوف نحاول في هذه المداخلة تسليط الضوء على تجربة مجمع صيدال في الشراكة بطرحنا  
التساؤل التالي :

- هل الشراكة مكنت مجمع صيدال من رفع قدراته التنافسية ؟
- وللإجابة على هذا التساؤل قسمنا المداخلة إلى العناصر التالية :
- مفهوم وأهداف الشراكة .
- مفهوم القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها في المؤسسات الاقتصادية .
- الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية لمجمع صيدال .

**1- مفهوم وأهداف الشراكة :**

تعتبر الشراكة من أهم المواضيع في الفكر الاقتصادي المعاصر لما لها من خصوصيات  
إيجابية على اقتصاديات الدول والمؤسسات .

**1.1- تعريف الشراكة :**

قبل التطرق إلى تعريف الشراكة سنحاول تعريف كل من مصطلحي التعاون والتحالف  
الاستراتيجي محاولة منا التمييز بينها وبين مفهوم الشراكة .

**أ - مفهوم التعاون :**

إن مفهوم التعاون ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات  
، وتتطوي هذه العلاقات على عدة نشاطات اقتصادية متنوعة ومتخصصة ( بحوث وتطوير ، إنتاج ،  
توزيع ... ) ويستند التعاون أساسا إلى عنصر الثقة بين الأطراف المتعاونة<sup>1</sup> .

ومهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية<sup>2</sup> :

- \* اتفاقيات طويلة المدى ؛
  - \* توافق وتضافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون ؛
  - \* الاستقلالية القانونية للشركاء ؛
  - \* إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون .
- ويمكن أن نميز بين نوعين من التعاون :

- \* تعاون بين مؤسسات غير متنافسة ( مؤسسات متكاملة ) .
- \* تعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يعرف عليه بالتحالف الاستراتيجي .

**ب - مفهوم التحالف الاستراتيجي :**

يقصد بالتحالفات الاستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، ولاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و /أو التهديدات .

وتتعدد صيغ التحالف لتأخذ أشكالاً عديدة نوجزها في العناصر التالية<sup>3</sup>:

1-تحالفات تنمية التكنولوجيا : لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة .

2- تحالفات في الإنتاج والعمليات : تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات .

3- تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات : من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة .

4- تحالفات داخل الدولة أو بين الدول : أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول .

### ج- مفهوم الشراكة :

- الشراكة هي نموذج للتعاون المستمر بين طرفين أو أكثر في إطار يتجاوز العلاقة التجارية العادية بهدف تحسين خدمات الزبون النهائي وذلك من أجل ضمان تنافسية الطرفين<sup>4</sup> .

- هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونياً، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية<sup>5</sup> .

- مؤسستان أو أكثر تتفقان على إعداد وتطوير إستراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما<sup>6</sup> .

- الشراكة هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيين أو معنويان أو أكثر بالمساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات<sup>7</sup> .

ومما سبق يمكن القول أن كلا من الشراكة والتحالف الاستراتيجي هما أشكال من أشكال التعاون إلا أن التحالف يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين الشركات الكبيرة ، أما الشراكة فيمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها ، كما يلاحظ هنا أن التحالف الاستراتيجي

هو نوع خاص من الشراكة ، إلا انه في اغلب الأحيان ما يستعمل المصطلحان (الشراكة والتحالف ) كبديلين لبعضهما البعض .

### 1.2- أهداف الشراكة :

تنظر المؤسسات الاقتصادية للشراكة على أنها الوسيلة لرفع الموارد المالية ،القدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية أو العمل المشترك من اجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية<sup>8</sup> .  
الشراكة أسلوب يفيد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي :

- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب .  
- المشاركة في المخاطر ، حيث يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.<sup>9</sup>  
- إن الشراكة تستهدف الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في المجال التكنولوجي والسلع والمهارات والمعارف والموارد الأخرى<sup>10</sup> .

- كما تلعب ديناميكية الشراكة دورا أساسيا في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها حيث تهدف الشراكة إلى تحسين كفاءة الشراكة في إطار مشروع موحد من خلال التكيف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة المحلية والدولية وذلك بتخفيض التكاليف وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة والمرونة في التنظيم ،كما تواجه المؤسسات تحديات كبيرة متمثلة في المنافسة وضرورة تلبية الطلب النهائي مما يحتم عليها الدخول في شراكة مع مؤسسات تتوفر على ميزة نسبية لإنتاج سلع منافسة ، وتنسيق جهود الشراكة الآمرة بالأعمال في ميادين البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا واستخدامها في تحسين الإنتاج والكشف عن أسواق جديدة<sup>11</sup> .

ويمكن القول أن القيام بالشراكة يكون بغرض تحقيق جملة من الأهداف منها تخفيض التكاليف وتعزيز الوضعية التنافسية والدخول إلى الأسواق الخارجية ، كذلك التعاون في مجال الاختراعات والابتكارات التكنولوجية .

### 3.1- أسباب الشراكة :

إن اللجوء إلى فكرة الشراكة مع المؤسسات يتمشى مع عدة مبررات خارجية وأخرى داخلية ويمكننا حصر أهم الأسباب في ما يلي<sup>12</sup> :

**أ- الأسباب الخارجية :**

- تنامي ظاهرة العولمة :التي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسئولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.

- تزايد حدة المنافسة : يتسم عصر العولمة بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ، لذا فان قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة والتعاون من شأنه أن يخفف من حدة المنافسة بينهما .

- تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات -بما فيها الرائدة - عن الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلاً أرخصاً للتكنولوجيا بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح .

**ب- الأسباب الداخلية :**

- الرغبة في النمو : إن من أهم الطرق المؤدية إلى نمو المؤسسات هي الشراكة التي تمكن المؤسسة من المحافظة على حجم مبيعاتها ، وزيادة حصتها السوقية .

- الرغبة في التعاون : تسعى المؤسسات لتطبيق التعاون الذي ينتج عنه تبادل الخبرات والأفكار والكفاءات وذلك قصد الحصول على مرونة أكبر والوصول إلى إيجاد حلول لدى الشركاء لبعض المشاكل العالقة في المؤسسات .

- البحث عن تخفيض التكاليف : في بعض المشاريع تكون التكاليف كبيرة جداً ولا تستطيع مؤسسة واحدة القيام بهذا المشروع ،هنا تلجأ المؤسسات إلى الشراكة بغية توزيع التكاليف على المجموعة المتشاركة .

**4.1- أشكال و أنواع الشراكة :**

تصنف الشراكة إلي مجموعة من التصنيفات لكن التصنيف الأكثر استخداماً هو تصنيف الشراكة حسب القطاعات أو ميادين البحث ، وتنقسم الشراكة في هذا التصنيف إلى شراكة صناعية، وشراكة تجارية ، و شراكة مالية و الشراكة في ميدان البحث والتطوير<sup>13</sup> .

**أ-الشراكة الصناعية :**

## صبيال للأدوية بالجنائر

تعقد في الميدان الصناعي عدة اتفاقيات غالبا ما تأخذ شكل عقود مخططات العمل (Contrats-Cadres)، ولكن هذا البروتوكول ليس الوحيد في السوق، وقد ذكر G.Richardson أن جوهر هذه الاتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة، وعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى، يمكننا حصر الدوافع الأساسية لهذا الشكل من الاتفاقيات في النقاط التالية

- عوامل تقنية (تطور التكنولوجيا، الإبداع)؛
- عوامل اقتصادية (أثار الحجم، تكاليف البحث والتطوير...)
- عوامل تجارية (تظافر وتداخل الاحتياجات وتفضيلات المستهلكين، تقوية شبكات التوزيع... الخ)؛

- عوامل سياسية (التحفيزات الحكومية والإقليمية، الاتفاقيات السياسية...).

وهناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها :

- اتفاقيات التخصص والصنع .
- اتفاقات المقاوله الباطنية .
- عقد شراء بالمبادلة (المقابل).

## ب- الشراكة التجارية :

تؤدي الشراكة في الميدان التجاري دورا ديناميكيا في مجال نشاطات بيع وشراء المنتوجات داخل الأسواق المحلية أو الدولية، وتتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر تعاني المؤسسة الأصل من ضعف في تسيير نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للشراكة لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية وفتح شبكات جديدة للتوزيع، وهو ما ينعكس على رقم أعمال تلك المؤسسة بصفة إيجابية، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها :

- التعاون الأفقي للتموين .
- إنشاء شركة مشتركة.
- منح الامتياز .

## ج- الشراكة في ميدان البحث والتطوير :

تشتمل البحوث التطويرية على ثلاثة أنواع من المشروعات: البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية إضافة إلى البحوث التطبيقية، وتخصص العديد من الحكومات والشركات مبالغ طائلة للإنفاق على تلك المشروعات، وهو ما يعتبر الداعي الأساسي للاشتراك الفني في هذا المجال، وتظهر هذه الشراكة

الفنية في البحث والتطوير من خلال الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر .

وقد برز هذا الشكل من الشراكة بدرجة عالية في القطاعات التالية :

- شركات الأدوية العالمية ؛

- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى ؛

- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الإستراتيجية ؛

- في ميدان إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات ؛

- الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيماوية.

هذه الصيغة تتيح للمؤسسة المساهمة في رأس مال المؤسسة الأخرى، تأمين قطع غيار أو مكونات تحتاجها، كما أن لها الحق في توجيه إدارة وسياسات المؤسسة التي تمت المساهمة في رأسمالها، وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجياتها وجهودها التسويقية

#### د- الشراكة المالية :

هذه الصيغة تتيح للمؤسسة المساهمة في رأس مال المؤسسة الأخرى، تأمين قطع غيار أو مكونات تحتاجها، كما أن لها الحق في توجيه إدارة وسياسات المؤسسة التي تمت المساهمة في رأسمالها، وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجياتها وجهودها التسويقية

#### 2- مفهوم القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها في المؤسسات الاقتصادية :

تعد القدرة التنافسية من أهم المواضيع الحديثة في الاقتصاد ، حيث تهدف كل من الدول والمؤسسات إلى تطويرها والبحث عن سبل تعزيزها .

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى تعريف القدرة التنافسية واليات وأسس تحسينها ،

#### 1.2 تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة :

لا يوجد اتفاق بين الكتاب بالنسبة لتعريف الإبداع ، لكن سنحاول إبراز أهم التعاريف التي تناولته .

- يعرف كل من Fayette et Paturell القدرة التنافسية على أنها « مدى استطاعة المؤسسة عرض منتجاتها في السوق بنفس الشروط التي يعرضها منافسوها على الأقل<sup>14</sup> » .

- يعرف Martinet القدرة التنافسية بأنها الوضعية التي تمكن من مواجهة المنافسة، هذه القدرة تترجم بمجموعة من الإمكانيات الموظفة و المتنامية في ظروف تنافسية معينة.<sup>15</sup>

- يرى Lesca أن المؤسسة تكون ذات قدرة تنافسية مستمرة إذا أظهرت القدرة على البقاء في سوق تنافسية متنامية، و هذا بتحقيقها لأرباح تضمن لها على الأقل استمرارية نشاطها<sup>16</sup>. [79]. ص13.

حسب ما عرضناه من تعاريف للقدرة التنافسية يمكننا أن نخلص إلى تعريفها كآآتي:

القدرة التنافسية للمؤسسة هي الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء و النمو في سوق تنافسية، و ذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة و التميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، و تمتاز القدرة التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور و يرتبط تحقيقها بمدى توافر موارد بشرية ومادية تستطيع السيطرة على التكلفة و تقود إلى إبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.

## 2.2 آليات وأسس تحسين القدرة التنافسية :

من أهم النقاط التي تركز عليها القدرة التنافسية هي :

- التركيز على تكنولوجيا العمليات : يعني ذلك التركيز على نظم إنتاج و تصنيع مرنة ومختلفة لان المستقبل سوف يكون لمن ينتج أفضل<sup>17</sup>.
- التركيز على نشاط البحث والتطوير والإبداع : يهدف هذا إلى الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل<sup>18</sup>.
- الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء :يساعد التعلم عن طريق الشراكة المؤسسات من تطوير القدرة التنافسية لها .
- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO :إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO ويحقق لها مجموعة منافع كثيرة منها السمعة المشرفة في السوق ، التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO .
- تطوير كفاءة الأفراد : نقصد به مجموعة النشاطات التعليمية ، التي تؤدي إلى رفع وزيادة المروية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة لهم،وذلك بتحسين معارفهم.

- اليقظة التنافسية : تساهم اليقظة التنافسية في النقاط التالية<sup>19</sup>:

\* تقديم المعلومات لمتخذي القرارات .



\* المعرفة المعمقة للمنافسين والأسواق .

\* ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء ، والتحسين المستمر لعلاقتها معهم في السلع والخدمات .

\* التسيير الجيد للوقت ، وتقليص دورة حياة المنتج .

## 2. 3. مؤشرات قياس القدرة التنافسية :

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية في <sup>20</sup> :

أ - الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية الحالية ، فإذا كانت المؤسسة التي تريد البقاء في السوق بزيادة قدرتها التنافسية ، ينبغي عليها أن تحافظ وتطور من أرباحها في المستقبل ، لان القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية للمؤسسة .

ب- تكلفة الصنع المتوسطة : إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ، ما لم يكن ضعف التكلفة المستقبلية للمشروع .

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية والكفاءة التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات ، لهذا فهي تعتبر احد المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية إذا قورنت بالمؤسسات الأخرى .

د- الحصة من السوق : كل المؤسسات تمتلك حصص من السوق ، لكن هذه الحصص يمكن أن تكون كبيرة ويمكن أن تكون صغيرة ، فإذا كانت كبيرة وقابلة للتطور فـلمؤسسة قدرات تنافسية كبيرة ، وإذا كانت ضعيفة فـلمؤسسة قدرات تنافسية ضعيفة .

## 3- الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية لمجمع صيدال :

### 3. 1. التعريف بمجمع صيدال :

#### أ- نشأة مجمع صيدال :

يعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2.5 مليار دينار جزائري، ويشغل نحو 3.400 عامل.

بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A) والتي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 77-06 المؤرخ في 23 جانفي 1977، تكونت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) بموجب القانون 82-16 المؤرخ في 24 أفريل 1982، ثم أدمج إلى هذه الأخيرة مركب المدينة لإنتاج المضادات الحيوية الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) في أفريل

## صيدال للأدوية بالجزائر

1987، وفي ظل استقلالية المؤسسات الاقتصادية التي اعتمدها الجزائر في الثمانينات أنشأ مجمع صيدال في شهر فيفري 1989، وكان المجمع يعمل في ظل احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية بالجزائر، وفي سنة 1993 أدخلت تغييرات على القانون الأساسي للشركة، وتمكنت الشركة من المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية التي لها علاقة بموضعها الاجتماعي، كما أنشأت فروع أخرى تابعة لها، وكان رأس مال الشركة مملوك بالكامل للشركة العمومية القابضة (Holding) "كيماء صيدلة"، وفي سنة 1997 تبنت الشركة (صيدال) مخطط إعادة الهيكلة الذي نتج عنه المجمع الصناعي "صيدال" في 02 فيفري 1998، والمتكون من ثلاثة فروع وهي (فرمال، المضادات الحيوية والبيوتك)، أي (Pharmal, Antibiotic, Biotic)، وعلى إثرها تمكن المجمع من تحقيق نمو في حجم الإنتاج بلغ 16%، وكذا نمو في حجم المبيعات بلغ نسبة 23%، وذلك نهاية 1997 مقارنة بسنة 1996.

وفي نهاية الثلاثي الثالث من سنة 1998 أصبحت صيدال متعامل في بورصة الجزائر للقيم المنقولة، كما أنها أصبحت تحضى بمكانة هامة في السوق الوطني نظرا لبروزها كمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية، ولم تحضى بأي منافسة من طرف الخواص إلا الشركات الأجنبية العملاقة التي أصبحت تسوق منتجاتها نحو السوق الجزائري بفعل تحرير التجارة الخارجية ومفاوضات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

ب- فروع مجمع صيدال : يضم مجمع صيدال ثلاث فروع هي :

1/ فرع أنتوبيو تيكال :

يسير هذا الفرع من طرف مركب المضادات الحيوية بالمدينة، الذي يتوفر على عمارة لتصنيع الأدوية بالتجزئة عن طريق التخمر، عمارة لإنتاج مواد أولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي للمنتجات المخمرة، عمارتي إنتاج ذات تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنسيلين والثانية لغير البنسيلين .

بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة 1988، واختص في الأشكال الجلينية الآتية :

حقن ، مراهيم ، مشروب ، وأقراص . ويتسم هذا المركب بالمزايا التالية :

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة، وفي مختلف

التخصصات الصيدلانية ؛

- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية ؛

- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية ؛

الشراكة كدابة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع  
صيدال للأدوية بالجزائر

- خبرة تتجاوز 12 سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير و التركيب النصفي .  
/2 فرع فارمال :

يتوفر فرع فارمال على ثلاث وحدات إنتاج هي: وحدة دار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة  
عنابة، ويقع مقر هذا الفرع بدار البيضاء، ويتولى إنتاج الأشكال الجلينية الآتية :

أقراص ، جعب ، مراهيم ، مقطرات ، شروب، محاليل ، مساحيق ، معجون الأسنان .  
تأسس هذا الفرع في 1998/2/2 ويبلغ رأس ماله 200 مليون دج ويشغل 645 عاملا منهم  
133 صيدلاني ومهندس، ويتميز فرع فارمال بالمواصفات التالية :

- أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني ؛
- معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل ؛
- طاقة إنتاجية هامة .

/3 فرع بيوتيك :

يتواجد مقر هذا الفرع بالحرش، ويتوفر على ثلاث وحدات إنتاج : وحدة جسر قسنطينة، وحدة  
الحرش، وحدة شرشال، وقد تم تأسيس هذا الفرع في 1998/2/2، ويبلغ رأس ماله 250 مليون دج،  
ويشغل 800 عاملا منهم 20 صيدليا وأكثر من 80 مهندسا .

ينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية :

المراهيم ، الأشرية ، التحاليل والأقراص ، المطهرات السائلة ، المحاليل الوردية بأنواعها ،  
محاليل غسل الكلى .

يتمتع فرع بيوتيك بالمميزات الآتية :

- معرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني ؛
- وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات ؛
- يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة .

3. 2. الشراكة في مجمع صيدال :

أ- أصول الشراكة في مجمع صيدال :

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر  
الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة الـ ONUDI عام 1984 وقد قدم إلى صيدال  
على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989 وعلى  
إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت

## صيدال للأدوية بالجنائر

هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعوا لها بشتى الوسائل والإمكانات، وقد توجهت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المدمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.

## ب- أهداف الشراكة في مدمع صيدال :

يهدف المدمع من خلال تبني إستراتيجية الشراكة إلى :

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
  - مواكبة وسائل إنتاج المدمع للتكنولوجيا الحديثة؛
  - المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
  - ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء ؛
  - تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتوجات ؛
  - إدماج المدمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية .
- كما أن المدمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية ، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء.

## ج- تنظيم نشاط الشراكة في مدمع صيدال :

- يولي مدمع صيدال لنشاط الشراكة الصناعية مكانة هامة، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمدمع، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية:
- تحديد وإرساء إستراتيجية المدمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
  - البحث عن الشركاء واستقطابهم ؛
  - تحديد مشاريع الشراكة ؛
  - التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها ؛
  - التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة؛
  - المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي ؛
  - التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
  - مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء.....إلخ).

الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة بمجمع  
صيدال للأدوية بالجزائر

تقوم مديريةية الشراكة والتنمية، إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

د - عقود الشراكة المبرمة من مجمع صيدال :

أدت التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار ، وكذلك استمرار تطور سوق الأدوية في الجزائر إلى جلب اهتمام الأجانب بإقامة عقود شراكة في الجزائر . ولقد عمل مجمع صيدال يوميا على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعته حتى أصبح الرائد في صناعة الدواء في الجزائر ، ومن أجل المحافظة على هذه المكانة عمل المجمع على تطوير برامجه الصناعية ورفع خبراته وتنمية إنتاجه للدخول به الأسواق الأجنبية ، تعتبر الشراكة في مجمع صيدال احد أهم الأساليب التي ساعدته في تطوير قدراته التنافسية ، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية منها: فايزر الأمريكية ، دار الدواء و تافكو الأردنية ، سببماكو السعودية ، صافوني - أفانتيس الفرنسية الألمانية... الخ .

ولقد اعتمدت صيدال على نوعين من الشراكة هي :

- الشراكة الصناعية أو ما تسمى المشاريع المشتركة : يتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال ، ويتم وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارة ومجالس إدارية خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك ، وتسمح هذه الصياغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية ، تقاسم المخاطر ،كسب مهارات التسيير والرقابة ، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها .
  - الشراكة بعقود التصنيع : هذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع ، وتسمح هذه الصيغة بنقل التكنولوجيا ،رفع مهارات العمال ، استغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات ، تمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء .
- ويمكن عرض مشاريع الشراكة التي تمت بين مجمع صيدال وبعض المخابر العالمية خلال السنوات الماضية في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : أهم عقود الشراكة لمجمع صيدال .

عقود الشراكة	تاريخ العقد	المقر	تاريخ الانطلاق
Saidal – PFizer Manufacturier ( U.S.A)	1999/09/08	الدار البيضاء	2002
Saidal – R.P.S	1998/09/14	واد السمار	2001

## صيدال للأدوية بالجزائر

			( France)
2001	واد السمار	1998/09/17	Saidal – SOMEDIAL ( Europe)
2002	جسر قسنطينة	1999/04	Saidal –Dar Aldawa ( Jordanie)
2004	روبية	1999/05/26	Saida –Acdimac– Spimac ( Pays Arabes)
2004	باتنة	2002/12	Saidal – Hayat pharm
2004	باتنة	2002/12	Saidal – Ram pharm
2004	المدية	2004/03/28	Saidal – Abolmed ( Russie)
2004	الطارف	2004/09/22	Saidal – Biotechnica ( Tunisie)
2004	الطارف	2004/02	Saidal – Mepha ( Suisse)

المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة على التقارير السنوية للتسيير لمجمع صيدال.

### 3.3. تطور نشاط مجمع صيدال :

لقد تحصل مجمع صيدال على شهادة الجودة ISO 9001 في سنة 2001 كما تحصل في سنة 2003 على أول سعر جزائري في الجودة ، كما تحصل المجمع على خمسة شهادات براءات اختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، كما يسعى المجمع إلى بلوغ رقم أعمال يصل إلى 10ملايير دج خلال سنة 2012 ، بذلك يعتبر مجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الدواء في الجزائر .

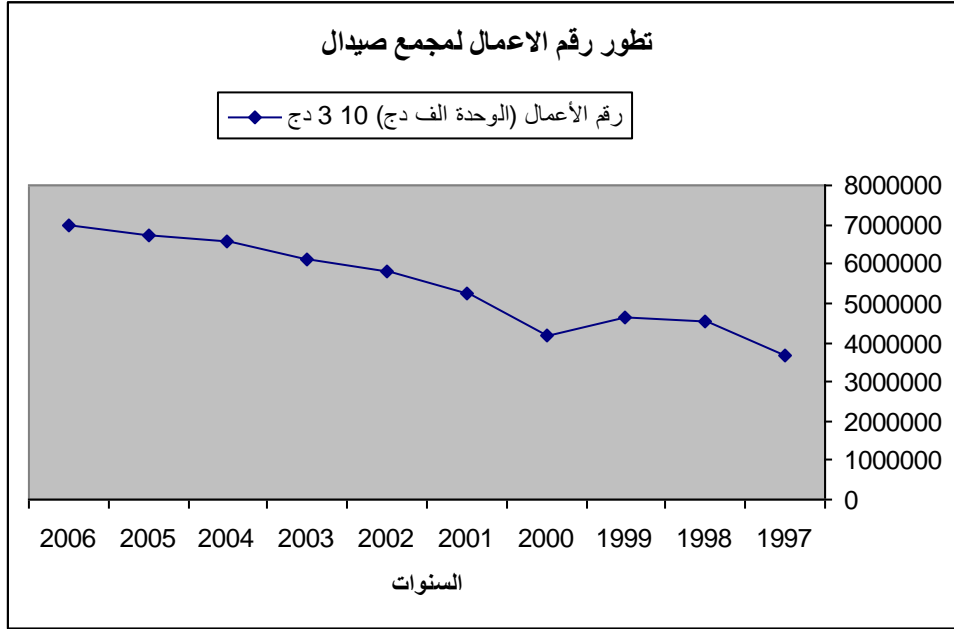
أ- تطور رقم أعمال مجمع صيدال :

## صيدال للأدوية بالجنائز

بلغ رقم أعمال مجمع صيدال في سنة 2006 ما قيمته 6.978.800.000 دج مقارنة برقم الأعمال المحقق سنة 1997 والذي قدر بـ 3.662.749.000 أي بتحقيق نسبة نمو تقدر بـ 90%، أما كمية المبيعات فقد بلغت 112.650.000 وحدة مباعة سنة 2006، وبذلك تطورت قيمة المبيعات تطورا ايجابيا مقارنة بسنة 1997 بنسبة تقدر بـ 34.4%. وتعود الأسباب الرئيسية لتحقيق هذه القيم إلى الجهود المبذولة من طرف رجال التسويق في الوحدات التجارية وكذا عقود الشراكة المبرمة من طرف المجمع.

والشكل التالي يوضح تطور رقم الأعمال خلال الفترة 1997 إلى 2006 .

الشكل رقم (02) : تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 1997 إلى 2006.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ميزانيات المجمع .

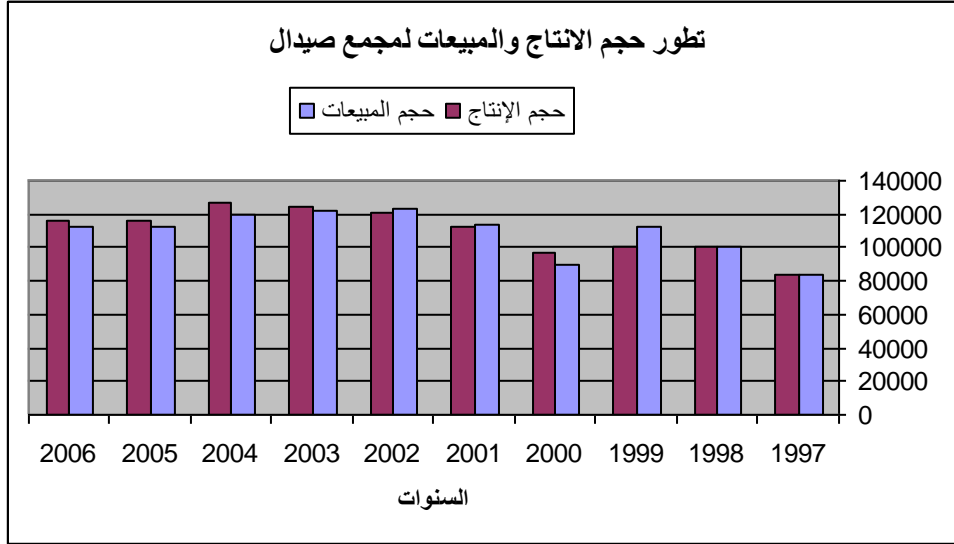
نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق من طرف مجمع صيدال هو في تطور مستمر إلا في سنة 2000 حيث حقق انخفاض مقارنة بسنتي 1998 و 1999، ويعود السبب لعدم حصول المجمع لعقد التصدير للعراق وكذلك انخفاض مشتريات بعض الزبائن. أما بعد سنة 2000 نلاحظ تطور كبير في رقم الأعمال هذا راجع لارتفاع المبيعات داخل الوطن وخارجه .

## ب- تطور حجم المبيعات والإنتاج لمجمع صيدال :

وصل إنتاج مجمع صيدال إلى 116.208.000 وحدة منتجة أي بتحقيق معدل نمو بقيمة 38% مقارنة مع سنة 1997، وكذلك حقق المجمع مبيعات كبيرة مقارنة السنوات الأولى حيث نسبة

الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة لمجمع  
صيدال للأدوية بالجنائز

نمو كبير في سنة 2006 بلغة 34.4% مقارنة بسنة 1997 ، والشكل البياني التالي يوضح تطور كل من المبيعات والإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 1997 و 2006 .  
الشكل رقم (03) : تطور حجم الإنتاج والمبيعات لمجمع صيدال .



المصدر : من إعداد الباحث بناء على تقارير التسيير لمجمع صيدال .

نلاحظ ارتفاع في الإنتاج والمبيعات في اغلب السنوات إلا في السنوات 2000 و 2005 و 2006، حيث انخفض كل الإنتاج والمبيعات، إلا أن انخفاض المبيعات أكبر من انخفاض الإنتاج، سببه دخول منافسين جدد ، لكن على العموم يوجد تقارب في حجم الإنتاج والمبيعات هذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك إستراتيجية تسويقية جيدة وكذلك تتمتع بقدرات عالية في تخزين و استعمال المواد الأولية وسرعة استغلالها في الإنتاج .

#### ج- التصدير لمجمع صيدال :

يقوم مجمع صيدال بالتصدير ل 14 دولة موزعة كما يلي :

- تسعة أسواق افريقية وهي : جنوب إفريقيا ، الكاميرون ، مالي ، التشاد ، السودان ، تنزانيا ، السنغال ، بوركينا فاسو، مدغشقر والنيجر .

- أربعة أسواق عربية : اليمن ، العراق ، ليبيا و تونس .

- سوقين أوروبيين: إيطاليا وألمانيا .

#### 3. 4. أثر الشراكة على القدرة التنافسية لمجمع صيدال:

لقد أبرم مجمع صيدال منذ سنة 1997 عدة عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية وكان انطلاق عمليات الإنتاج في اغلب المشاريع المشتركة ابتداء من سنة 2001 وبالتالي سنحدد مرحلة



ما قبل الشراكة بالفترة الممتدة من سنة 1997 باعتبارها سنة إبرام أولى عقود الشراكة إلى غاية سنة 2000 بينما تكون مرحلة بعد الشراكة خلال الفترة المحددة ما بين سنة 2001 و سنة 2005 .  
وسيتضمن هذا العنصر دراسة مقارنة بين مرحلة قبل الشراكة ومرحلة بعد الشراكة بالاعتماد على أهم مؤشرات القدرة التنافسية وهي مؤشر الربحية، مؤشر التكاليف، مؤشر الإنتاجية والحصة السوقية .

أ- مؤشر الربحية :

يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : ربحية مجمع صيدال قبل وبعد الشراكة خلال السنوات 1997-2006 .

الوحدة 10<sup>6</sup> دج

المرحلة الثانية : بعد الشراكة						المرحلة الأولى : قبل الشراكة				المرحلة
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	السنوات
547.48	430.56	456.23	482.29	187.34	409.50	417.30	653.09	434.74	423.7	الربح الصافي (1)
%33.7	%5.14	%11.5	%17.7	%54-	سنة الأساس	%1.5-	%54	%2.6	سنة الأساس	معدل نمو الربح
6156.49	5871.23	5989.32	5407.77	5265.14	6001.4	4943.3	5410.3	5193.15	4968.6	التكاليف الإجمالية (2)
%9	%7.3	%7.6	%9	%3.5	%6.8	%8.44	%12.07	%8.37	%8.5	معدل ربحية التكاليف (1)/(2)=(3)

المصدر : من إعداد الباحث بناء على تقارير التسيير لمجمع صيدال .

من خلال الجدول نلاحظ أن ربحية مجمع صيدال تعرضت إلى الارتفاع والانخفاض في طول فترة الدراسة ، في المرحلة الأولى تمكن المجمع من تحقيق أعلى ربح له طيلة فترة الدراسة وقد بلغ قيمة 653.09.000 دج إلا أن في السنوات الأخرى من المرحلة الأولى حققت نمو ضعيف قدر ب 2.6% في سنة 1998 ، أما في سنة 2000 فقد انخفضت ربحية المجمع إلى 417.300.000 دج أي بانخفاض قدر ب 1.5% . وفي المرحلة الثانية نلاحظ ارتفاع متوسط في الربحية قدر بموه ب 17.7% و 33.7% في كل من سنتين 2003 و 2006 على التوالي باستثناء سنة 2002 حيث

حققت اقل ربحية لها في سنوات الدراسة بقيمة تقدر ب 187.340.000 دج وهذا راجع لنقص المبيعات ، صعوبة التصدير وكذلك دخول منافسين جدد .

ونلاحظ أن قيمة الأرباح مقارنة بتكاليفها تعتبر مقبولة حيث أن الأرباح تمثل 9.3% من التكاليف الإجمالية في المرحلة الأولى و نسبة 7.2% في المرحلة الثانية .

عموما نلاحظ أن إرباح مجمع صيدال في المرحلتين تمثل مقبولة مقارنة مع تكاليفها ، لكن في مرحلة الشراكة كان معدل نمو الربحية مستقرا ما عدا سنة 2002 عكس المرحلة الأولى قبل الشراكة الذي كان يتعرض فيه الربح إلى الارتفاع القليل و الانخفاض ، لهذا يمكن القول إن الشراكة ساعدت مجمع صيدال في المحافظة على معدل معتبر من الأرباح .

ب- مؤشر التكاليف :

يمكن توضيح تكاليف مجمع صيدال في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : تكاليف مجمع صيدال قبل وبعد الشراكة خلال السنوات 1997-2006.

الوحدة 10<sup>6</sup> دج

المرحلة الثانية : بعد الشراكة						المرحلة الأولى : قبل الشراكة				المرحلة
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	السنوات
6156.49	5871.23	5989.32	5407.77	5265.14	6001.4	4943.3	5410.3	5193.15	4968.6	تكاليف الإنتاج (10 <sup>6</sup> دج)
122344	115897	126517	124371	121111	112509	97287	110313	100707	83613	كمية الإنتاج (1000 uv)
50.32	50.66	45.34	43.48	43.47	53.34	50.8	49.04	51.56	59.42	تكلفة الصنع المتوسطة (دج)
%5-	%5-	%15-	%18-	%18-	-	%14-	%17-	%13-	-	نسبة نمو تكلفة الصنع المتوسطة
47.76						52.70				متوسط تكلفة الصنع

المتوسطة	دج	دج
----------	----	----

المصدر : من إعداد الباحث بناء على تقارير التسيير لمجمع صيدال .

نلاحظ من خلال الجدول أن تكاليف مجمع صيدال ترتفع من سنة إلى أخرى هذا سببه ارتفاع حجم النشاط في المجمع ، و لا يقتصر هذا الارتفاع على مرحلة معينة من الدراسة بل هنالك انخفاض في سنتين 2000 و 2002 وهذا راجع كما سبقنا ذكره إلى نقص المبيعات وشدة المنافسة ، أما عند النظر لتكلفة الصنع المتوسطة لوجدنا أنها تنخفض من سنة إلى أخرى لكن نسبة الانخفاض في مرحلة الشراكة اكبر من مرحلة قبل الشراكة وهذا في سنتين 2002 و 2003 حيث بلغت 18% في مرحلة الشراكة ونسبة 17% في مرحلة قبل الشراكة .

كذلك نلاحظ أن متوسط تكاليف الصنع المتوسطة في مرحلة الشراكة تقدر ب 47.76 دج أي اقل من المرحلة الأولى قبل الشراكة 52.70 دج . هذا يدل على أن الشراكة قدمت لمجمع صيدال تخفيض في تكلفة الصنع المتوسطة .

ج- مؤشر الإنتاجية :

يمكن توضيح إنتاجية مجمع صيدال في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : إنتاجية مجمع صيدال قبل وبعد الشراكة خلال السنوات 1997-2006.

بعد الشراكة						قبل الشراكة				المرحة
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	السنوات
4279.44	3707.64	3979.03	3339.16	2837.23	2662.05	2300.81	2471.85	2243.99	2073.68	القيمة المضافة(1)
6156.49	5871.23	5989.32	5407.77	5265.14	6001.4	4943.3	5410.3	5193.15	4968.6	التكاليف الإجمالية (3)
0.7	0.63	0.66	0.62	0.54	0.44	0.46	0.45	0.43	0.42	الإنتاجية الكلية للعوامل (1)/(2)=(3)
49.33						0.44				متوسط الإنتاجية الكلية للعوامل
%59	%43	%50	%40.9	%22	-	%9.5	%7	%2.3	-	معدل نمو الإنتاجية

الوحدة 10<sup>6</sup> دج

الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة بمجمع  
صيدال للأدوية بالجنائز

المصدر : من إعداد الباحث بناء على تقارير التسيير لمجمع صيدال .

نلاحظ من خلال الجدول أن الإنتاجية الكلية في المرحلة الأولى ترتفع من سنة إلى أخرى حيث بلغت سنة 1997 قيمة 0.42 وبلغت سنة 2000 ، لكن هذا الارتفاع ليس بالكبير مقارنة بحجم الاستثمار الهائل في المجمع ، أما المرحلة الثانية فنلاحظ ارتفاع في الإنتاجية من سنة إلى أخرى حيث كانت تقدر الإنتاجية في سنة 2001 ب 0.44 وبلغت سنة 2006 قيمة 0.7 أي بمعدل نمو يقدر ب 59% هذا يعني أن الإنتاجية الكلية في هذه المرحلة عرفت ارتفاع كبير ومستمر .

لو قارنا بين المرحلتين لوجدنا متوسط الإنتاجية الكلية للعوامل في المرحلة الثانية الذي يقدر ب 0.49 أكبر من المرحلة الأولى الذي يقدر ب 0.44 .

هذا أضافاً إلى معدلات النمو في الإنتاجية الكلية التي وصلت في مرحلة الشراكة إلى 50% و 59% في سنتين 2004 و 2006 على التوالي ، عكس المرحلة الأولى التي بلغت معدلات نموها الكبيرة نسبة 7% و 9.5% لسنتين 1999 و 2000 .

هذا يدل على أن مؤشر الإنتاجية قد بين أن مرحلة الشراكة أفضل من خلال معدلات النمو للإنتاجية الكلية وكذلك متوسط الإنتاجية الكلية المحققة .

د- مؤشر حصة السوق :

الجدول التالي يوضح نصيب صيدال من حجم السوق الوطني:

الجدول رقم (05): نصيب صيدال من حجم السوق الوطنية للدواء خلال الفترة 2002-

2006.

الوحدة : 10<sup>6</sup> وحدة بيع

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
حجم السوق الإجمالي الوطني	454.43	494.96	484.08	489.54	566.4
حجم مبيعات مجمع صيدال	121.111	122.54	119.2	112.04	112.65
النصيب السوقي لمجمع صيدال	26.6%	24.8%	24.6%	22.9%	19.9%
حجم مبيعات القطاع الخاص	52.6	55.34	59.72	62.89	63.75
النصيب السوقي للقطاع الخاص	11.5%	11%	12.3%	12.8%	11.2%

## صيدال للأدوية بالجزائر

--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال والديوان الوطني للإحصائيات.

يتضح من خلال الجدول انخفاض مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء حيث كانت تمثل بنسبة 27.1% خلال سنة 2002 وأصبحت تمثل نسبة 19.9% سنة 2006. ويرجع ذلك إلى إلغاء الحماية من قبل الدولة في سنة 2005 بداية انخفاض الحصة السوقية بإلغاء المرسوم الخاص بالزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين ، بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية والمقدرة ب 128 دواء والتي كانت ممنوعة من الاستيراد من أجل حماية المنتج الوطني . كذلك نلاحظ أن نصيب القطاع الخاص من حجم السوق الوطني يرتفع من سنة إلى أخرى حيث كان يمثل 11.5% سنة 2002 وأصبح يمثل 12.8% سنة 2005 إلا أنه في السنة الأخيرة حدث له انخفاض لكنه ليس كبير .

والجدول التالي يوضح حصة مجمع صيدال من السوق العالمية لصناعة الدواء .  
الجدول رقم (06) : حصة مجمع صيدال من السوق العالمي خلال الفترة 2002-2006 .  
الوحدة : مليار دولار

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
قيمة السوق العالمية للدواء	400.6	492	559	601	643
رقم الأعمال لمجمع صيدال	0.0714	0.0776	0.0838	0.0897	0.0956
الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق العالمية	%0.018	%0.014	%0.015	%0.015	%0.015
رقم أعمال قائد السوق العالمي للدواء (Pfizer)	-	-	-	50.9	46
الحصة السوقية لصيدال بالنسبة للمنظمة القائدة (Pfizer)	-	-	-	%0.18	%0.21

المصدر : سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2008 ، ص 370 .

يتضح من الجدول أن مجمع صيدال انخفضت حصته السوقية التي بلغت 0.018% في سنة 2002 إلى 0.014% سنة 2003 هذا سببه تركيز مجمع صيدال على السوق الوطنية التي انخفضت حصته السوقية فيه ،و بعد ذلك احتفظ المجمع على نفس حصته السوقية والتي بلغت في السنوات 2004، 2005، و 2006 0.015% هذا يدل على أن تأثير الشراكة لم يكن ايجابيا في السنوات الأولى لكن في السنوات الموالية تم المحافظة على حصتها السوقية ، ويتضح أن مجمع صيدال حقق نمو في رقم الأعمال يناسب مع نمو السوق العالمية حيث أن نسبة نمو السوق العالمية قدرة سنة 2006 ب 37.7% مقارنة بسنة 2002 ، وقد حقق المجمع ارتفاع مقبولة في رقم الأعمال إذا ما قورن برقم أعمال المؤسسة الرائدة (Pfizer) حيث كانت في سنة 2005 تقدر ب 0.18% وأصبحت 0.21% سنة 2006 أي بنسبة نمو تقدر ب 16.6%.

عموما يمكن القول أن مجمع صيدال انخفضت حصة السوقية الوطنية وهذا راجع إلى دخول منافسين جدد ، لكن في المقابل حافظت على حصتها السوقية العالمية رغم النمو الكبير في السوق العالمية والمنافسة الشديدة ، والملاحظ هنا أن حصة مجمع صيدال في السوق العالمية تعتبر قليلة جدا ويجب العمل على رفعها باستخدام بدائل وطرق إضافية إلى جانب الشراكة .

### خاتمة :

تطرقنا في هذه الورقة البحثية إلى احد المواضيع المتداولة بكثرة في الساحة الاقتصادية وهي الشراكة ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة مجمع صيدال بصفة خاصة وتوصلنا إلى النتائج التالية :

- \* بفضل الشراكة تمكن مجمع صيدال إلى تحقيق ارتفاع كبير في رقم الأعمال حيث بلغ سنة 2006 قيمة 7مليار دينار جزائري أي بمعدل نمو 90.5% مقارنة بسنة 1997.
- \* كذلك ساهمة الشراكة في رفع حجم مبيعات مجمع صيدال بنسبة كبيرة حيث وصل إلى أكثر من 112 مليون وحدة مباعة في سنة 2006 أي بنسبة نمو تقدر ب 34% مقارنة بسنة 1997 كان سببها الدخول إلى أسواق جديدة مثل اليمن ،إيطاليا وألمانيا .....إلخ
- \* توصل مجمع صيدال إلى الرفع من ربحيته طول مدة الشراكة حيث بلغت نسبة نموها سنة 2006 ب 33% مقارنة بسنة 2001 .
- \* حقق مجمع صيدال ارتفاع في الإنتاجية الكلية للعوامل بلغت نسبة نمو 60% سنة 2006 مقارنة بسنة 1997 .

\* حقق المجمع انخفاض في تكلفة الصنع المتوسطة حيث بلغ في مرحلة الشراكة قيمة 43.47 دج في كل من سنتي 2002 و2003 عكس الذي كان في مرحلة قبل الشراكة الذي بلغ 49.7 دج .

\* تعد حصة المجمع من السوق العالمية ضعيفة مقارنة بالمؤسسات الرائدة في صنع الدواء ، لكن أن هذه الحصة تعتبر مستقرة في سنوات الشراكة رغم ارتفاع شدة المنافسة ونمو السوق العالمية ، أما بالنسبة للحصة السوقية الوطنية لمجمع صيدال فتعرضت إلى الانخفاض وهذا بسبب إلغاء المرسوم الخاص بالإلزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين ، بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية والمقدرة ب 128 دواء والتي كانت ممنوعة من الاستيراد من أجل حماية المنتج الوطني . من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الشراكة مكنة لمجمع صيدال من تطوير رقم الأعمال ، حجم المبيعات ، الإنتاجية الكلية للعوامل ، ربحية المجمع ، والمحافظة على الحصة السوقية العالمية ولهذا يمكن القول أن الشراكة أدت إلى رفع القدرة التنافسية لمجمع صيدال.

التوصيات والاقتراحات على مستوى مجمع صيدال :

- توسيع مجال الشراكة إلى ميدان البحث والتطوير وكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم الاقتصار على التسهيلات في جلب المادة الأولية وتسويق المنتجات النهائية .
- إتباع إستراتيجية تسويق المتنوع والمركز من أجل الوصول إلى تطوير المزايا التنافسية .
- الاهتمام أكثر بزيادة جودة الدواء من حيث الشكل واللون والطعم لاكتساب مزايا تنافسية جديدة .

التوصيات والاقتراحات على المستوى الكلي :

- العمل على تشجيع تصنيع النباتات الطبية المتوفرة في الجزائر .
- تشجيع التعاون والشراكة بين المؤسسات العربية .
- تشجيع تبادل المعلومات التكنولوجية بين الدول النامية .

المراجع :

الكتب باللغة العربية والفرنسية :

- 1- علي حسين علي واخزون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان ، الطبعة الأولى 1999 .

الشرأة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع  
صيدال للأدوية بالجزائر

- 2- عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ، 2001 .
- 3- فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية مصر ، ايتراك للنشر و التوزيع ، 1999.
- 4- Gérard Balantzian ,L avantage coopératif, Le partenariat, la coopération ,l alliance stratégique, édition d'Organisation , paris , 1997.
- 5- B.Garrette et P.Dussauge ,Les stratégies d'alliance ,Paris :Ed d'Organisation ,1995
- 6-H.Lesca , structure et système d'information facteur de compétitivité de l'entreprise , édition Masson ,1986.

**الأطروحات و الرسائل الجامعية :**

- 1- سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة باتنة ،2008 .
- 2- سليمان بلعور ،أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية ، حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 .
- 3- سهام عبد الكريم ، دور الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة البليدة ، 2007 .
- 4- حدة قربة ، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة - مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة البليدة ، 2007 .
- 5- رتيبة نحاس ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر، 2003 .

**المقالات :**

- عبد الحميد زعباط ، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول : التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 10/09/مارس 2004 .

**التقارير :**



الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة مجمع  
صيدال للأدوية بالجزائر

- تقارير التسيير لمجمع صيدال 2007 .
- منشورات مجمع صيدال 2007 .

- <sup>1</sup> Gérard Balantzien ,L avantage coopératif, Le partenariat, la coopération ,l alliance stratégique, édition d'Organisation , paris , 1997,p 71 .
- <sup>2</sup> سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية ، حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص ص 14-15 .
- <sup>3</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية مصر، إيتراك للنشر و التوزيع، 1999، ص15.
- <sup>4</sup> سهام عبد الكريم ، دور الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة البليدة ، 2007 ، ص 15 .
- <sup>5</sup> B.Garrette et P.Dussauge ,Les stratégies d'alliance ,Paris :Ed d'Organisation ,1995,P27
- <sup>6</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص15.
- <sup>7</sup> سهام عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 25 .
- <sup>8</sup> علي حسين علي واخزون ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان ، الطبعة الأولى 1999 ، ص 472 .
- <sup>9</sup> سليمان بلعور ، مرجع سابق ، ص 22 .
- <sup>10</sup> عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ، 2001 ، ص 449 .
- <sup>11</sup> سهام عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 37 .
- <sup>12</sup> سهام عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 27 .
- <sup>13</sup> سليمان بلعور ، مرجع سابق ، ص 37 .
- <sup>14</sup> حدة قربة ، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة - مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة ، 2007 ، ص 125 .
- <sup>15</sup> حدة قربة ، نفس المرجع السابق ، ص 126 .
- <sup>16</sup> H.Lesca , structure et système d'information facteur de compétitivité de l'entreprise , édition Masson ,1986 ,p 17.
- <sup>17</sup> عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 515 .
- <sup>18</sup> عبد الحميد زعباط ، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول : التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 10/09/2004 ، ص 213 .
- <sup>19</sup> رتيبة نحاس ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2003 ، ص ص 96 98 .
- <sup>20</sup> سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2008 ، ص 75 .